

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！

中层职业经理人的新领导力修炼

——企业中高层职业能力培养计划

一、课程设计

课次	课程名
第一次课程	角色管理与时间管理
第二次课程	组织沟通
第三次课程	绩效管理——目标、绩效与激励
第四次课程	有效执行的教练技术
第五次课程	团队领导力——领导、授权和团队建设

二、培训特色

特色一：中外结合

将国际通行的理念和方法与中国企业的管理背景相融合。

特色二：从本公司的问题出发

在培训前，进行培训需求调研和分析，使本次培训从本公司自己的实际出发，而不是从理论出发，避免培训流于形式。

特色三：互动式教学

为了使培训富有成效，本次培训采用理论分析、案例分析、角色演练、主题讨论等多种培训形式进行。

4、行动学习

在培训后，安排学习、讨论和行动计划。

三、课程简介：

1、《角色管理与时间管理》课程

培训目标：各级管理者把握好自己在组织里的位置，学会“四位”——定位、到位、不越位和补位，避免和克服角色错位现象。

2、《组织沟通》课程

培训目标：学习沟通的技能，学会处理组织沟通与人际沟通的关系，掌握与上级沟通、下级沟通和同级沟通的方法和要点，探索改善本公司某些沟通问题的思路和途径。

3、《绩效管理——目标、绩效与激励》课程

培训目标：使中高层管理者更好地推进和达成组织的绩效目标，那么，绩效管理就不是简单地考核打分，而是持续不断地绩效循环——设定目标-执行-评估-改进（激励）。

4、《有效执行的教练技术》课程

培训目标：领导就是教练，通过教练提高下属的执行能力。针对我公司管理队伍在多年努力后出现的老化、倦怠、热情退缩、工作懈怠、推诿等现象，本课程提供针对性很强的学习内容和解决思路。

5、《团队领导力——领导、授权和团队建设》课程

培训目标：帮助公司中高层管理者提高领导能力，学会通过现代领导艺术和方法打造卓越的团队。

课程大纲：

《角色管理与时间管理》课程大纲

1、委托——代理理论

2、定位一：作为下属的经理人

角色定位：职务代理人

基本职业准则（信托责任）

常见的角色错位分析：

错位一：民意代表

专题：“民意”与“上意”发生冲突时，经理人怎么办？

错位二：领主

三种“领主”现象分析

错位三：向上错位

向上错位的两种表现

专题讨论：老板错了，经理人怎么办？

错位四：自然人

专题讨论：经理人身上可能有哪些“自然人”的错位现象？

3、定位二：作为上司的经理人

案例分析一：女秘书 PK 跨国公司老总

角色定位：管理者和领导者

经理人常见的角色错位：

错位一：官

专题分析：经理人有哪些官僚习气？

错位二：向下错位

案例分析：总机问题

经理人向下错位有哪些表现？

专题讨论：经理人如何处理如何管理与业务的关系？

改进的方法

错位三：“老好人”

经理人“老好人”种种表现

如何避免“老好人”现象

错位四：个性化管理

4、定位三：同级之间的经理人

角色定位：内部客户和绩效伙伴

内部供应链分析

经理人的本位主义分析及问题解决

5、时间管理

经理人时间管理的特点

经理人时间管理的七个领域

四象限原理及应用

□ 专题分析：经理人如何处理“身不由己”？

方法一：要事第一

方法二：处理来自下属的干扰

方法三：会见管理

要点一：约定时间

要点二：约定时限

要点三：事先界定目标

要点四：设定“窗口”时间

《组织沟通》课程大纲

1、为什么沟而不通

2、沟通的三个环节

环节一：表达

如何表达？

表达什么？

向谁表达？

环节二：倾听

为什么说“沟通是倾听的艺术”

改善倾听的要点

环节三：反馈

问题一：不反馈

问题二：将表达或发表意见当成反馈

问题三：消极反馈

3、组织沟通与人际沟通

什么是人际沟通？

专题分析：“小道消息”从何而来？

什么是组织沟通？

组织沟通的两个特点

组织沟通的原则

如何处理人际沟通与组织沟通的关系

案例分析：购买低值易耗品

组织沟通通道分析与改进研究

4、经理人如何与高层沟通

与高层沟通的障碍

改进要点：

专题讨论：上司“越级指挥”怎么办？

5、如何与下属沟通

与下属沟通的障碍

改进要点

沟通的游戏规则分析

专题分析：下属们听不进去时？

6、跨部门沟通

屁股决定脑袋：对其他部门的看法

专题分析：经理人互不买账的时候……

水平沟通的三种方式

《绩效管理——目标、绩效与激励》课程大纲

模块一、什么是绩效管理

1、绩效管理中常见的问题

问题一：绩效考核是职能部门的事情

问题二：绩效管理就是打分

问题三：指标变来变去

问题四：考核与工作“两张皮”

问题五：人情分

2、解决思路

思路一：回到原点——为什么要搞？

思路二：落实责任人——谁来搞？

思路三：描绘路线图——怎么搞？

3、为什么要搞？

绩效是什么？

绩效管理的目的

几种“两张皮”现象

4、谁来搞——落实责任人

绩效管理的角色分析

误区分析：考核是人力资源部门的事

5、如何搞——绩效循环

模块二、绩效计划

1、绩效计划的三原则

组织目标

岗位特征

关键绩效

2、KPI 的应用

KPI 从何而来

经理人在 KPI 中的作用

模块三、目标管理

1、目标管理的六个特征

2、SMART 原则

专题：目标练习

3、目标制定中常见的问题分析

问题一：混淆目标与目的

问题二：混淆目标与指标

问题三：混淆目标与计划

问题四：混淆目标与规范

问题五：定性目标的可衡量问题

问题六：变来变去问题

问题七：没有设定目标的工作怎么办？

4、目标的分解

方法一：目标对话

方法二：SWOT 分析

方法三：共同参与法

模块四、绩效考核（评估）

1、何谓主观误差

2、如何打分

专题：下属不服评定怎么办？

3、如何撰写述职报告

错误述职一：优缺点法

错误述职二：流水帐法

述职报告四步法

4、绩效面谈

专题分析：如何避免绩效面谈留于形式？

模块五、激励

1、经理人在激励方面的特点

激励是公司的事情，是老板的事情

说了不算，没法激励

激励就是多发钱

2、制度性激励

威胁激励

职业发展激励

货币性酬赏（金钱激励）

专题分析：在货币性酬赏中，经理人能够采用那些方法？

3、非制度性激励

非制度性激励的三个特点

练习：我们可以有多少非制度性激励方式？

专题分析一：如何创造一个良好的工作环境

专题分析二：如何欣赏和肯定他人

4、为什么满意，为什么不满意？

双因子理论

消除不满意

提高组织成员的满意度

5、为什么心里不平衡？

公平理论

常见的不公

如何才能一碗水端平？

《有效执行的教练技术》课程大纲

1、领导就是教练

2、下属的四种状态分析

专题分析：带“新兵”好办，“老兵”怎么办？

3、ABC分析法

前因与后果分析

ABC 分析

案例分析：工作中推诿的现象是如何出现的？

ABC 分析法带来的启示

案例分析：为什么工作虎头蛇尾？

□ 塑造下属的行为——通过前因的途径

□ 塑造下属的行为——通过后果的途径

4、100%执行——通过前因的途径

前因的途径——常见的问题

重经营轻管理

个性化管理（案例）

文化混乱

缺乏沟通与传播

如何运用前因塑造期望的行为

方式一：组织平台

方式二：职业化平台

方式三：价值观平台

方式四：沟通平台

专题讨论：如何传播思想和组织目标？

5、100%执行——通过后果的途径

塑造行为的四种方式

正强化（案例）

负强化（案例）

消退（案例）

惩罚（案例）

执行不力是如何发生的？

“比慢现象”（案例）

“比少现象”（案例）

“比傻现象”（案例）

“劣币驱良币现象”（案例）

“人情分现象”（案例）

“会哭的孩子有奶吃现象”（案例）

“老好人现象”（案例）

强化理论的启示

启示一：后果塑造行为

启示二：正强化塑造期望的行为

启示三：改善惩戒

启示四：消除负效应

6、100%执行——改善的四个途径

途径一：后果塑造行为

案例分析：如何能让下属按时报计划？

途径二：通过正强化塑造期望的行为

避免：频率错误、延迟错误、认识错误、相依性错误

专题分析：有钱使得鬼推磨？

途径三：改善惩戒

专题讨论：惩戒下属有什么“高招”？

“火炉原理”

专题分析一：罚款有效？

专题分析二：经理人如何惩戒下属？

途径四：消除负效应

《团队领导力：领导、授权与团队建设》课程大纲

模块一：领导

1、什么是领导

对“领导”的传统理解

2、职权分析

权力的强制性

权力的潜在性

权力与职位相关联

3、影响力的分析

专题讨论：好领导、糟领导各有什么特征？

4、权力的戒律

5、建立影响力

经理人建立影响力的特点

领导素质模型的启示

模块二：授权

1、经理人授权的特点

专题讨论：“我都没权，如何授权”？

2、授权不是什么

授权不是参与

授权不是弃权

授权不是代理职务

授权不是推卸责任

授权不是分工

3、授权的四原则

权责对等

适度授权

循序渐进

建立约定

4、授权的四种类型

必须授权的

应该授权的

可以授权的

不应授权的

专题分析一：如何应对来自下属的“反授权”？

专题分析二：如何应对找借口现象？

职责对话

模块三：团队建设

1、好团队的特征

□ 如何理解团队精神

团队精神与狭隘集体主义的区别

专题讨论：团队与个人，那个大？

2、团队建设的内容

团队的理念

团队发展阶段

团队决策

团队冲突

3、建设团队 1——目标导向途径

如何达成共识

4、建设团队 2——价值导向途径

专题讨论：价值观的作用

5、建设团队 3——人际关系途径

专题分析：为什么说人际关系太近并不好？

专题讨论：如何保持“职业距离”？

6、建设团队 4——角色导向途径

团队角色分析

测试：你的团队角色是什么？

团队角色的启示